

**METODOLOGÍA**  
**MODELOS**  
**DE GESTIÓN**

**SUBSECRETARIA DE DESTINOS**

**2015**

## Presentación:

La metodología propuesta, establece los mecanismos para hacer un análisis de las capacidades de la institución/organización beneficiaria para la administración de las obras públicas.

En primera instancia, se realiza una revisión de rol, misión, visión, servicios y estructura organizacional de la entidad (Instituciones gubernamentales, GADS, Comunidades Organizadas, Academia, etc.), con el objetivo de conocer si estratégicamente se alinean con los objetivos que el Ministerio de Turismo persigue como ente rector de la actividad turística.

La presente metodología de Modelo de Gestión define parámetros de administración, organización, funcionamiento, operación, mantenimiento fases de implementación, mecanismos de control y la normativa vigente aplicable para las partes, en el traspaso de las facilidades y equipamientos que se construyen con recursos fiscales. Así también llega a un nivel de sugerencia sobre productos y servicios a ofertarse, tarifas, mecanismos de promoción y difusión entre otros.

## TABLA DE CONTENIDO:

1. INTRODUCCIÓN
2. ANTECEDENTES
  - 2.1 Marco Legal
  - 2.2 Marco de Planificación
  - 2.3 Línea Base del Proyecto
  - 2.4 Análisis de la Oferta y Demanda
    - 2.4.1 Oferta
    - 2.4.2 Demanda
    - 2.4.3 Demanda Insatisfecha
  - 2.5 Ventajas Comparativas (Análisis de Competencia o pares en la zona)
3. ZONA DE INFLUENCIA
4. ACTORES
5. FASES DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO
6. BENEFICIO ECONÓMICO O SOCIAL
  - 6.1 Beneficiarios
7. ORGANIZACIÓN PARA TRANSFERENCIA DEL BIEN
  - 7.1 Aspectos Estratégicos
  - 7.2 Estructura organizacional para transferencia del bien
  - 7.3 Guía de Procesos y Procedimientos
  - 7.4 Responsabilidades y compromisos institucionales para ejecución del proyecto
  - 7.5. Estrategias de Ejecución y Coordinación Interinstitucional
  - 7.6 Políticas y sistema de retribución
8. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL BIEN PARA OPERAR
  - 8.1 Estructura
  - 8.2 Productos y/o Servicios
  - 8.3 Tarifas Sugeridas por productos y servicios
  - 8.4 Descripción del proceso Operativo
  - 8.5 Canales de Distribución para comercialización
  - 8.6 Promoción y Difusión
9. PRESUPUESTO
  - 9.1 Presupuesto de las partes y porcentaje de participación
  - 9.2 Financiamiento para Manejo y Mantenimiento
10. MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN
11. CRONOGRAMA VALORADO DE ACTIVIDADES
12. MATRIZ DE MARCO LÓGICO
13. BIBLIOGRAFÍA
14. ANEXOS
  - 14.1 Requisitos a Presentar
    - a) Generales
    - b) Específicos

## 1. INTRODUCCIÓN

Presentación de modelo de gestión, enfatizar en características y particularidades del proyecto, sitio o entorno que justifican la ejecución del mismo.

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Marco Legal

Alineación con la Constitución, Ley de Turismo, COOTAD, Decretos, Acuerdos, Ordenanzas, etc.; de importancia para ejecución del proyecto.

### 2.2. Marco de Planificación

Alineación con PNBV 2013 – 2017, y otros documentos de planificación nacional, regional o local relevantes para ejecución del proyecto.

### 2.3. Línea Base del Proyecto

Descripción del contexto general de donde parte el proyecto. La línea de base describe la situación del problema identificado antes de la intervención del proyecto, permite establecer el escenario inicial en que se va a implantarse con el objeto de definir un punto de comparación para que en futuras evaluaciones se pueda determinar el avance logrado.

La línea base debe precisar la población objetivo que se beneficiaría del proyecto o intervención con miras a definir las actividades para obtener la eficacia, eficiencia y sostenibilidad requerida

### 2.4. Análisis de la Oferta y Demanda

Para la oferta indicar entre otros: servicios turísticos, atractivos, modalidades de turismo que se practican ya sea de manera directa en el sitio del proyecto como en su entorno y servicios complementarios.

#### 2.4.1 Oferta

Se sugiere la utilización de los siguientes cuadros:

#### Servicios Turísticos

Cuadro 1. Servicios Turísticos / Alojamiento

ALOJAMIENTO													
CLASE	CANTIDAD	CATEGORÍA				EMPLEOS GENERADOS			CAMAS	PLAZAS	HABITACIÓN	MESAS	PLAZAS
		1RA	2DA	3RA	4TA	EMPLEOS HOMBRES	EMPLEOS MUJERES	TOTAL					

Cuadro 2. Servicios Turísticos / Alimentos y Bebidas

ALIMENTOS Y BEBIDAS										
CLASE	CANTIDAD	CATEGORÍA				EMPLEOS GENERADOS			MESAS	PLAZAS
		1RA	2DA	3RA	4TA	EMPLEOS HOMBRES	EMPLEOS MUJERES	TOTAL		

Cuadro 3. Servicios Turísticos / Agencias de Viaje

AGENCIAS DE VIAJE				
CLASE	CANTIDAD	EMPLEOS GENERADOS		TOTAL
		EMPLEOS HOMBRES	EMPLEOS MUJERES	

Cuadro 4. Servicios Turísticos / Resumen de Empleos Generados

ACTIVIDADES TURÍSTICAS				
CLASE	CANTIDAD	EMPLEO GENERADO		TOTAL EMPLEO GENERADO
		EMPLEOS HOMBRES	EMPLEOS MUJERES	

Atractivos Turísticos:

Cuadro 5. Sitios/Atractivos Turísticos

Cant.	Ubicación geográfica		Sitios- Atractivos			
			Naturales			
	Latitud	Longitud	Atractivo	Tipo	Subtipo	Jerarquía

Servicios Complementarios:

Según los servicios en la zona se recomienda completar el siguiente cuadro:

Cuadro 6. Oferta de servicios complementarios

Descripción	Detalle	Necesidades Identificadas
Vías de acceso y conectividad		
Transporte		
Comunicaciones		
Otros		

### 2.4.2 Demanda

Describir la demanda existente (visitantes, turistas nacionales y extranjeros), segmentos de mercado, perfil de turistas, etc. Así también; es necesario que se realicen las proyecciones con un horizonte de 5 años mínimo, bajo el método de tasas de crecimiento anual. Detallar si existe cuantificación de demanda por motivación de viaje.

Cuadro 7. Flujo de Turistas en el último quinquenio

Año	Turistas Nacionales	Turistas Extranjeros	Total

Cuadro 8. Proyección de demanda de visitantes 2015 a 2020

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Visitantes							

Cuadro 9. Demanda por motivo de viaje

Visitantes	Registro	Motivación	
		Porcentaje	Número
Extranjeros			
Nacionales			
Total			

Cuadro 10. Proyección de la demanda por motivo de viaje

Proyección de demanda por motivo de Ecoturismo					
Visitantes/Año	2012	2013	2014	2015	2016
Extranjeros					
Nacionales					
Total					

### 2.4.3 Demanda Insatisfecha

El cálculo de la demanda insatisfecha de ser el caso teniendo en cuenta su concepción: **“Estimación del Déficit o Demanda Insatisfecha (oferta – demanda) Sobre la base del balance oferta – demanda se establecerá el**

**déficit o población carente, actual y futura, que es aquella parte de la población demandante efectiva que necesitará el bien o servicio ofrecido por el proyecto pero no cuenta con ninguna fuente que se lo provea”.**

### 2.5. Ventajas Comparativas (Análisis de Competencia o pares en la zona)

Breve análisis de la competencia directa o indirecta y las ventajas que el proyecto tiene frente a la misma.

### 3. ZONA DE INFLUENCIA

Detalle de las localidades cercanas al proyecto, incluir información de población, datos de infraestructura básica, actividades productivas, etc. Así también colocar un mapa.

Para el caso de la población aplicar:

Cuadro 11. Población Zona de Influencia

Total Provincia	Total Cantón	Parroquia	Hombres	%	Mujeres	%	Total

### 4. ACTORES

En lo referente actores será necesario elaborar un gráfico y completar las matrices que se describen a continuación:

Cuadro 12. Matriz de Interés e Influencia de los actores del proyecto

Matriz de Interés e Influencia de los actores del proyecto	
Alto Interés / Alta Influencia	Alto Interés / Baja Influencia
Bajo Interés / Alta Influencia	Bajo Interés / Baja Influencia

Cuadro 13. Matriz de Actores Directos

Matriz de Actores directos		
Institución	Responsabilidades	Rol

<b>MINTUR</b>	<p><b>Ejemplo:</b> La coordinación de acciones con actores clave para la ejecución del proyecto, definición de roles, responsabilidades y nivel de participación través de la elaboración de un modelo de gestión.</p> <p>Promoción actual y futura del proyecto. Ampliación de la oferta de facilidades y servicios para mejorar la satisfacción de la visita en función del potencial crecimiento de la demanda.</p>	COORDINADOR
xxxxx	xxxxxxxxx	xxxxx

Cuadro 14. Matriz de Actores Directos

Matriz de Actores indirectos	
Entidades/ Otros	Tipo de intervención
xxxxx	xxxxxxxxx
xxxxx	xxxxxxxxx

Cuadro 15. Matriz para Análisis de Actores – Impactos esperados del proyecto

Matriz para Análisis de Actores – Impactos esperados del proyecto			
Actor	Objetivo Principal	Impactos Positivos / Beneficios	Costos/riesgos del proyecto

## 5. FASES DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Representación gráfica y descriptiva de las fases correspondientes en la ejecución del proyecto.

## 6. BENEFICIO ECONÓMICO O SOCIAL

Descripción de los beneficios o réditos económicos y sociales que el proyecto genera con su operación.



### 6.1 Beneficiarios

Identificar beneficiarios directos e indirectos del proyecto de manera cualitativa.

## 7. ORGANIZACIÓN PARA TRANSFERENCIA DEL BIEN

### 7.1 Aspectos Estratégicos

Se solicita completar la siguiente matriz:

Cuadro 16. Matriz de aspectos estratégicos del proyecto

Objetivo general	
Objetivos específicos	Se sugieren al menos 3 objetivos
Resultados Esperados	
Indicadores de resultado	
<b>Relación Misión Institucional – Proyecto</b>	
Se detalla la relación según competencia que existe entre la misión institucional de los actores directos con la ejecución del proyecto.	
MINTUR	<p><b><u>“Ejercer la rectoría, regulación, control, planificación, gestión, promoción y difusión, a fin de posicionar a Ecuador como un destino turístico preferente por su excepcional diversidad cultural, natural y vivencial en el marco del turismo consciente como actividad generadora de desarrollo socio económico y sostenible”.</u></b><sup>1</sup></p> <p>La relación existente entre a la misión de la Cartera de Estado y el objetivo general del presente modelo de gestión se enfoca en .....</p>
xxxxx	
xxxxx	

### 7.2 Estructura organizacional para transferencia del bien

Ser detallará de manera gráfica la estructura necesaria para la ejecución del proyecto.

### 7.3 Guía de Procesos y Procedimientos

Entre otros; el detalle de uso de la obra, actividades a desarrollarse, etc. Podrá representarse de manera gráfica.

### 7.4 Responsabilidades y compromisos institucionales para ejecución del proyecto

<sup>1</sup> Ministerio de Turismo. Misión. [Página web] <http://www.turismo.gob.ec/el-ministerio/> [Revisado: 16/03/2015]

Tomar información del borrador del convenio marco o específico u otro instrumento jurídico a suscribirse para el efecto.

De ser el caso, se deberá tener en cuenta en el instrumento jurídico a suscribirse una CLAUSULA MANTENIMIENTO que señale: “INCUMPLIMIENTO O DEFICIENCIA EN EL MANTENIMIENTO DE LA OBRA POR PARTE DEL (beneficiario de la obra).- En caso de que el (beneficiario de la obra) incumpla con las políticas y lineamientos determinados por el MINTUR, específicamente relacionados con el mantenimiento y cuidado de la Obra, se compromete a transferir a la cuenta única del Tesoro Nacional, a través de depósito a favor del Ministerio de Turismo, el valor correspondiente al mantenimiento, que se ha determinado en el Modelo de Gestión, reliquidado conforme corresponda. La inobservancia a éste compromiso por parte del (beneficiario de la obra), faculta al MINTUR a hacer uso de todas las acciones legales de las que se encuentre asistido”.

### 7.5 Estrategias de Ejecución y Coordinación Interinstitucional

La estrategia de ejecución deberá ser descrita y para las estrategias de coordinación interinstitucional será necesario completar la siguiente matriz:

Cuadro 17. Matriz de Estrategias de Ejecución y Coordinación Interinstitucional

Institución	Instrumento	Objetivo	Estrategia de Coordinación
	Instrumento bajo el cual se realizaría el arreglo (norma, convenio, acuerdo, etc.)	Propósito del arreglo institucional	Compromisos para que el arreglo surta un efecto positivo en la ejecución del convenio
MINTUR	Coordinador y veedor del cumplimiento de las competencias y compromisos asumidos mediante convenios interinstitucionales. Co-ejecutor y co-financiador		
XXXXXXX	Convenio de Cooperación para XXX	Implementación de LAS 7 facilidades	XXX montos de transferencia  Las dos entidades coordinarán la ejecución seguimiento y monitoreo de la implementación del proyecto.

### 7.6 Políticas y sistema de retribución

Señalar mecanismos aplicarse para la retribución de réditos hacia el administrador del proyecto.

## 8. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS DEL BIEN PARA OPERAR

### 8.1 Estructura Orgánica Administrativa

Definir la estructura orgánica que requeriría el proyecto como un mínimo para su operación y funcionamiento. La representación debe ser gráfica.

### 8.2 Productos y/o Servicios

Indicar los productos y/o servicios que generará el proyecto.

Cuadro 18. Matriz de Productos y Servicios

Productos	Servicios
XXXXXXXX	XXXXXXXX
	XXXXXXXX
	XXXXXXXX

### 8.3 Tarifas Sugeridas por productos y servicios

Será necesario completar:

Cuadro 19. Tarifas Sugeridas por Productos y Servicios

Capacidad a Instalarse	Cantidad	Precio USD

### 8.4 Descripción del proceso Operativo

Gráficamente se realizará una descripción del proceso operativo a cumplirse en el proyecto según productos y servicios ofertados.

### 8.5 Canales de Distribución para comercialización

Descripción de los métodos y medios a emplearse para que los productos y/o servicios a ofrecerse lleguen a turistas y visitantes.

### 8.6 Promoción y Difusión

Señalar tipo de materiales, herramientas y medios a emplearse para promocionar el proyecto, sus productos y servicios.

## 9. PRESUPUESTO

### 9.1 Presupuesto de las partes y porcentaje de participación

Llenar la siguiente tabla:

Cuadro 20. Detalle de Presupuesto

Entidad	Detalle	Costo \$	% Relación al proyecto

En el POA institucional del Ministerio de Turismo, está planificado de la siguiente manera:

- ✓ Proyecto: xxx
- ✓ Componente: xxx
- ✓ Actividad: xxx
- ✓ Ítem: xxx
- ✓ Monto: \$

La contraparte XXXXX

### 9.2 Financiamiento para Manejo y Mantenimiento

Corresponderá a mantenimiento el 5% del valor total del proyecto ya sea de un presupuesto definido o referencial.

## 10. MECANISMOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN

El detalle de mecanismos de control y evaluación dependerá de la estructura, competencias, roles, responsabilidades y funciones que tenga cada una de las partes involucradas.

## 11. CRONOGRAMA VALORADO DE ACTIVIDADES

Componente	Actividad	Año xxx (Mensual)						Año xxx (Trimestral)				Total
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 12	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre	
	<i>SUBTOTAL COMPONENTE 1</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>SUBTOTAL COMPONENTE 2</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<i>SUBTOTAL COMPONENTE 3</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>TOTAL</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 12. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fin</b>			
<b>Propósito</b>			
<b>Componentes</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>C1.</b>			
<b>C2.</b>			

## 13. BIBLIOGRAFÍA

### 14. ANEXOS

#### 14.1 Requisitos a presentar

##### a. Generales

Requisitos	Contraparte			Observaciones
	Pública	Comunitaria	Académica	
Ser parte del Programa Destinos de Excelencia	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	
Ficha de Diagnóstico de Destino,	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	

entregada por la Dirección de Planificación de Destinos				
Documento de Aval y postulación del proyecto por parte de la Coordinación Zonal correspondiente	x	x	x	
Solicitud presentada a MINTUR (cofinanciamiento o coparticipación), suscrita por el representante legal	x	x	x	
Proyecto objeto de cooperación o cofinanciamiento, aprobado por las partes.	x	x	x	
Certificación de Fondos de la entidad u organismo solicitante (monto a invertir en el proyecto)	x			
Nombramiento del Representante Legal	x	x	x	
Copia de cédula y papeleta de votación del Representante Legal	x	x	x	
Certificado de cumplimiento de obligaciones en la Superintendencia de Compañías, de ser el caso		x		
Certificado de Constitución de la Secretaría Nacional de Gestión de la Política		x		
Convenios y Comodatos vigentes de ser caso	x	x	x	
Certificado de Uso Público del espacio solicitado	x	x	x	
Permiso de Construcción de la entidad Competente	x	x	x	
Cesión de Derechos, Traspasos, Concesiones a favor de MINTUR de ser el caso	x	x	x	
Permiso y aval de MAE o Ministerio de Cultura y Patrimonio de ser el caso	x	x	x	
Permiso de la Secretaría Nacional de Riesgos de ser caso	x	x	x	
Garantía de buen uso y mantenimiento de la obra (10años)	x	x	x	

### **b. Específicos**

Notas Reversales, esto aplica para Instituciones del Gobierno Central, para entrega de obra física para su Administración.

Para transferencia de recursos, la persona jurídica de derecho privado deberá cumplir lo establecido en el literal j) del Decreto Ejecutivo N.-502 del 11 de octubre del 2010: "Los ministerios, secretarías nacionales y demás instituciones de de la Función Ejecutiva podrán realizar transferencias directas de recursos públicos a personas jurídicas de derecho privado,

---

exclusivamente para la ejecución de programas o proyectos de inversión en beneficio directo de la colectividad, con o sin contraprestación de los servicios, cuyo objeto sea el desarrollo social, cultural, turístico, deportivo...”

Para ello se tendrá que suscribir un convenio con la presentación de documentos habilitantes requeridos por la Dirección Jurídica de la Cartera de Estado, En el Reglamento para la celebración de Convenios de Proyectos Turísticos.

Por otro lado, si el proyecto tiene como objeto el mejorar las instalaciones de un Centro de Turismo Comunitario deberá presentar el Certificado de Registro otorgado por MINTUR y copia de la LUAF entregada por la Autoridad competente en territorio.

#### **15. BIBLIOGRAFÍA**

Insertar bibliografía según corresponda (textos, web sides, etc.)

#### **16. ANEXOS**

Se anexará documento según corresponda en función de o indicado en el literal 13.